

# Personalbeurteilung einerseits – Zeugniserstellung andererseits

Verknüpfung undenkbar oder eine sinnvolle Option für einen wertschätzenden Umgang?

*Betriebsräte haben häufig die Aufgabe, betriebliche Beurteilungssysteme zu gestalten und zu regeln. Ebenso werden sie von ihren Kolleginnen und Kollegen auch immer wieder gerne als Sachverständige in Zeugnisfragen hinzugezogen. Bislang werden beide Themenkomplexe getrennt gesehen und gehandhabt: Während Interessenvertretungen bei Beurteilungssystemen Mitbestimmungsoptionen zur Verfügung stehen, können sie bei Arbeitszeugnissen lediglich Auskunft geben, weil hier Mitbestimmungsrechte nicht greifen. Schade, denn immerhin bieten transparente und zielgerichtete Beurteilungsverfahren eine sehr gute Grundlage für wertschätzende und aussagekräftige Zeugnisse.*

Für diese einzelnen Merkmale haben sich eine Reihe von Standards herausgebildet, die sich in traditionell verfassten Zeugnissen nachlesen lassen: So war im Zwischenzeugnis eines Konstrukteurs aus einem mittelständischen Unternehmen mit achtjähriger Betriebszugehörigkeit nachzulesen:

#### Beispiel:

»Er überblickte schwierige Zusammenhänge, erkannte das Wesentliche und war in der Lage, schnell Lösungen aufzuzeigen. Er ergriff von sich aus die Initiative und setzte sich mit überdurchschnittlicher Einsatzbereitschaft für unser Unternehmen ein. Auch starkem Arbeitsanfall war er jederzeit gewachsen. (...) Die ihm übertragenen Aufgaben erfüllte er stets zu unserer vollen Zufriedenheit (...).«



Hierzu finden Sie im Internet:

- Leistungsbeurteilungen im Arbeitszeugnis
- FAQ zum Thema Arbeitszeugnis

Für uns Grund genug, die bisherige Praxis zu hinterfragen und stattdessen beide Themen so miteinander zu verbinden, dass sich für Interessenvertretungen daraus neue Handlungsmöglichkeiten ergeben. Hiervon profitieren sowohl die Betriebsräte als auch unmittelbar die Kolleginnen und Kollegen!

Zeugnisse sollen sich auf alle Merkmale beziehen, die für die Erbringung der Tätigkeiten notwendig sind.

#### Dazu zählen:

- die Arbeitsbefähigung (das »Können«; z.B. Kenntnisse, Ausdrucksvermögen, Belastbarkeit)
- die Arbeitsbereitschaft (das »Wollen«; z.B. Arbeitsmotivation und Eigeninitiative)
- das Arbeitsvermögen (z.B. Ausdauer)
- die Arbeitsweise (z.B. Einsatz, Zuverlässigkeit, Verhandlungsgeschick und Arbeitstempo)
- das Arbeitsergebnis (Erfolg, Arbeitsgüte) und
- die Arbeitserwartung (Potenzial)<sup>1</sup>.

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall aber es zeigt deutlich, wie wenig die einzelnen – sicher gut gemeinten und ahnungslos verwendeten – Standardformulierungen mit der eigentlichen Tätigkeit zu tun haben. Sie sind austauschbar und für nahezu jeden Beruf zu verwenden. Sie sind ausdruckslos, weil es am Bezug zur Aufgabe fehlt. Wer darüber einen Einblick in das fachliche und persönliche Profil eines Bewerbers bekommen möchte, dürfte ebenso enttäuscht sein, wie der mit diesem Zeugnis »beglückte« Kollege. Der hohe Standardisierungsgrad von traditionellen Arbeitszeugnissen ist auch bei traditionellen Personalbeurteilungen festzustellen. Beschäftigte werden hinsichtlich ihrer Leistungen, Fähigkeiten und Kenntnisse beurteilt. Dies erfolgt in der Regel mit Hilfe von im Vorfeld vereinbarten bzw. vorgegebenen Beurteilungsmerkmalen und -kriterien (beispielsweise qualitative Arbeitsleistung, quantitative Arbeitsleistung, Zuverlässigkeit) sowie den zugehörigen Messstufen (beispielsweise das klassische Notensystem von »sehr gut« bis »mangelhaft«). Mit Hilfe der Messergebnisse sollen die Beurteilungen der Beschäftigten untereinander vergleichbar und im Sinne einer Qualifikationsanalyse verwertbar werden. Wissenschaftliche Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass ein lange Zeit propagiertes »Objektivitätsparadigma« von Beurteilungen mit (Noten-)Skalierungen sowie Gesamtwertbildungen und Verteilungsvorgaben nicht aufrechterhalten werden kann. Vielmehr führen fehlerhafte Kriterienkonstruktionen, Skalierungsprobleme, Wahrnehmungs- und Urteilstendenzen sowie Urteilstaktiken von Vorgesetzten und die fehlende Berücksichtigung von außerberuflichen Einflüssen zu einer Verfälschung der Wirklichkeit. Die methodischen

<sup>1</sup> Vgl. Höfers, P.: Basisinformation Arbeitszeugnisse, Hrsg: ver.di-innotec gGmbH, 2004.

Fehler, die im Rahmen von Beurteilungen gemacht werden, setzen sich dann bei der Erstellung des Arbeitszeugnisses fort. Darum ist die Abkehr von den klassischen Arbeitszeugnissen und Beurteilungssystemen notwendig, um den Anforderungen der modernen, flexiblen und beteiligungsorientierten Arbeitswelt gerecht zu werden.

### Moderne, offene und zielgerichtete Beurteilungsverfahren

#### Beispiel:

Moderne Beurteilungsverfahren zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass

- die Beurteilungskriterien auf den jeweiligen Arbeitsplatz und die übertragende Arbeitsaufgabe bezogen sind
- die Beurteilungskriterien einen erkennbaren Stellenwert im Aufgabenprofil des Beschäftigten haben
- die Beurteilungskriterien vom Beschäftigten beeinflussbar sind
- die Beurteilungskriterien vom Beurteiler beobachtbar und bewertbar sind

Aufgrund der Tatsache, dass traditionelle Beurteilungsverfahren diese Ansprüche bisher eher nicht erfüllen konnten, wurde bereits in den 50er Jahren ein neues Personalführungsinstrument entwickelt, das ein kooperatives Miteinander von Führungskraft und Beschäftigten garantieren soll: Management by objectives. Übersetzt bedeutet es: Führen mit Zielen.<sup>2</sup> Beurteilungssysteme mit Zielvereinbarungen sind dadurch gekennzeichnet, dass zwischen Führungskraft und Beschäftigten partnerschaftliche Vereinbarungen hinsichtlich der erwarteten Leistung in einem bestimmten Zeitraum getroffen werden. In jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen wird die Zielerreichung aus der vergangenen Periode in Form eines Soll-/Ist-Vergleichs beurteilt. Aus den vereinbarten Zielen können dann auch Fördermaßnahmen wie beispielsweise Personalentwicklung und -förderung abgeleitet werden. Unter der Voraussetzung, dass Grundregeln für Mitarbeitergespräche<sup>3</sup> sowie die Kriterien für die Vereinbarung von Zielen eingehalten werden<sup>4</sup>, können aus diesen modernen Beurteilungsverfahren vielfältige Vorteile für die Beschäftigten entstehen.

### Entwickeln von wertschätzenden Zeugnissen

Die Chancen die sich durch moderne Beurteilungsverfahren eröffnen, können auch bei der Zeugniserstellung genutzt werden. Positiv ist, dass die bisherigen Gerichtsurteile zu Arbeitszeugnissen in ihren Botschaften weitestgehend übereinstimmen. Sie sind unmissverständlich formuliert:

#### Ein Arbeitszeugnis

- muss klar und verständlich formuliert sein
- der Wahrheit entsprechen
- darf weder versteckte Botschaften noch widersprüchliche Formulierungen enthalten

- muss hinsichtlich der äußeren Form korrekt sein und darf nicht im Widerspruch zum Inhalt stehen und
- beschreibt die Tätigkeiten von Beschäftigten vollständig und genau, sodass sich ein künftiger Arbeitgeber ein klares Bild machen kann

Ob also bestimmte Leistungen oder Eigenschaften hervorgehoben werden, obliegt nicht der Entscheidungsfreiheit der Zeugnisverfasser. Ende letzten Jahres musste sich das Bundesarbeitsgericht<sup>5</sup> erneut mit der Frage, was zwingend in ein Zeugnis gehört, befassen. Es ging um den Fall eines Arbeitnehmers, der zehn Jahre lang als Redakteur bei einer Tageszeitung gearbeitet hatte. In seinem Abschlusszeugnis fehlte der Hinweis auf seine Belastbarkeit in Stresssituationen. Dazu die Richter: Ist es für Arbeitnehmer einer Branche oder einer Berufsgruppe üblich, bestimmte Eigenschaften oder Leistungen hervorzuheben, dann muss diesem Brauch auch im Zeugnis Rechnung getragen werden. Mit diesem Urteil dürften Arbeitszeugnisse im Hinblick auf ihre Qualitätsstandards endlich wieder neuen Schub bekommen. Es wird künftig also darum gehen, die branchen- und berufsspezifischen Belange viel stärker herauszuarbeiten und zu bewerten.

Berufsspezifika	+	Unternehmensanforderung und Brauchtum der Branche	=	Anforderungsprofil	=	Grundlage für die Bewertung (nur worauf es tatsächlich ankommt wird bewertet)
-----------------	---	---	---	--------------------	---	---

*Grundlage für Bewertung*

### Verwertung offener und zielgerichteter Beurteilungsverfahren

Arbeitszeugnisse berücksichtigen also dann das »Brauchtum der Branche«, wenn die jeweiligen berufsspezifischen und unternehmensbezogenen Anforderungen beachtet und bewertet wurden. Das kann bedeuten, dass zunächst gleiche Berufsbilder bei verschiedenen Unternehmen völlig unterschiedlich »gelebt« werden. Was also in dem einen Unternehmen vielleicht wichtig ist, spielt oft in dem anderen keine Rolle. Und genau dieser Unterschied muss sich in Arbeitszeugnissen niederschlagen. Berufsspezifische und unternehmensbezogenen Anforderungen sind nicht nur die Qualitätskriterien für wertschätzende Zeugnisse, sondern auch für moderne und zielorientierte Beurteilungsverfahren.

<sup>2</sup> Vgl. zum Zielvereinbarungssystem auch Hinrichs, S.: Motiviert durch Ziele?, der Betriebsrat, 2005, S. 30–34 und Hinrichs, S.: Zielvereinbarungen – Auch eine Methode zur Leistungsfeststellung, Der Personalrat, 2006, S. 238–244.

<sup>3</sup> Grundregeln von Mitarbeitergesprächen sind z.B. ausreichend Vorbereitungszeit, ausreichend Gesprächszeit, ruhiger und störungsfreier Gesprächsrahmen, Wertschätzung gegenüber den Gesprächspartnern und lösungsorientierte Kommunikation.

<sup>4</sup> Kriterien für die Vereinbarung von Zielen sind z.B. SMART- Zielvereinbarungen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und beeinflussbar sowie terminiert) und »Zielvereinbarungen« anstelle von »Zielvorgaben«.

<sup>5</sup> BAG v. 12.8.2008 – 9 AZR 632/07.

ren. Im Zuge einer partnerschaftlichen Vereinbarung von Zielen und Zielerreichungsgraden verringert sich der Spielraum für willkürliche Disziplinierungen durch die Führungskraft. Zielvereinbarungen beziehen sich auf die reale Situation am Arbeitsplatz und bieten den Beteiligten bessere Möglichkeiten der Kooperation und Verständigung. Beurteilt wird also nur, worauf es wirklich ankommt, nämlich was branchen- und berufsspezifisch ist. Im Zeugnis sind Leistung und Sozialverhalten des Arbeitnehmers bei wohlwollender Beurteilung zutreffend wiederzugeben. Fehlen übliche Formulierungen ohne sachliche Rechtfertigung, dann haben Beschäftigte Anspruch auf Ergänzung. Die Auslassung eines bestimmten Inhalts, der von einem künftigen Arbeitgeber in einem Zeugnis erwartet wird, ist ein unzulässiges Geheimzeichen – so jüngst das Bundesarbeitsgericht<sup>6</sup>.

Auch hier können moderne Beurteilungsverfahren helfen. Denn sie erschließen wichtige berufsspezifische Potenziale an Motivation, Identifikation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft seitens der Beschäftigten. Diese werden sowohl bei hoch standardisierten Beurteilungsverfahren als auch bei standardisierten Arbeitszeugnissen vielfach vernachlässigt oder spielen keine Rolle.

Zielvereinbarungen verschaffen beiden Parteien zudem den Vorteil, dass die an sie gerichteten Erwartungen transparent und durch regelmäßige Rückmeldungen Leistungen sowie Zielerreichungen nachvollziehbar und beeinflussbar werden.

Hinzu kommt, dass für die meisten Führungskräfte die Erreichung der vereinbarten Ziele im Vordergrund steht. Wie die Ziele realisiert werden, spielt eine untergeordnete Rolle.

Dies bedeutet gleichzeitig, dass den Beschäftigten erweiterte Handlungsspielräume eingeräumt werden. So kann das selbstständige Handeln sowie die persönliche Weiterentwicklung gefördert werden. Die Beurteilung wird somit zu einem wertschätzenden Instrument mit weit reichenden positiven Folgen für die Beschäftigten und die Organisation. Wenn die Ergebnisse von modernen und zielorientierten Beurteilungsverfahren auch für die umfassende und ausführliche Erstellung eines branchen- und berufsspezifischen Arbeitszeugnisses genutzt werden, entsteht somit ein kleiner aber feiner Nebeneffekt. Der Arbeitgeber zeigt Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit.

### Regelungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten

Es gibt eine Reihe von Beteiligungsrechten und Gestaltungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen und Beschäftigte in Bezug auf die Einführung und Umsetzung von Beurteilungssystemen sowie der Erstellung von Arbeitszeugnissen.

### Beteiligungsmöglichkeiten

Folgende Beteiligungsrechte kommen in Betracht:

	Gegenstand	BetrVG
Überwachungsrecht	Durchführung geltender Gesetze (...)	§ 80 Abs. 1
Überwachungsrecht	Grundsätze von Recht und Billigkeit	§ 75
Anhörungs-/Erörterungsrecht	Leistungsbeurteilung und Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung	§ 82 Abs. 2
Informationsrecht	rechtzeitige und umfassende Information	§ 80 Abs. 2
Mitbestimmungsrecht	Beschwerderecht	§ 84
Mitbestimmungsrecht	Personalfragebogen	§ 94 Abs. 1
Mitbestimmungsrecht	Beurteilungsrichtlinien	§ 94 Abs. 2
Mitbestimmungsrecht	Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer	§ 87 Abs. 1 Nr. 1
Mitbestimmungsrecht	Technische Überwachungseinrichtungen	§ 87 Abs. 1 Nr. 6

### Beteiligungsrechte im Überblick

Interessenvertretungen haben im Rahmen ihrer allgemeinen Aufgaben nach § 80 Abs. 1 BetrVG auf die Durchführung geltender Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge und Betriebs-/Dienstvereinbarung zu achten, also auch auf die Erfüllung der Rechtsansprüche im Zusammenhang mit Beurteilungen und Arbeitszeugnissen. Zudem haben Arbeitgeber und Interessenvertreter nach § 75 BetrVG darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung, Einstellung, Geschlecht oder sexuellen Identität unterbleibt. Diese Überwachungspflicht umfasst unter anderem die Frage, ob die oben genannten Grundsätze bei der Beurteilung und einer anschließenden Zeugniserstellung verletzt worden sind. Eine weitere Möglichkeit, auf Beurteilungen und Zeugnisse Einfluss zu nehmen, ergibt sich aus § 82 Abs. 2 BetrVG. Danach können Beschäftigte verlangen, dass mit ihnen die Beurteilung ihrer Leistung sowie die Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Dazu zählt auch die Erläuterung ihrer Zeugnisse. Beschäftigte können dabei ein Mitglied der Interessenvertretung zur Unterstützung hinzuziehen. Des weiteren haben gemäß § 84 BetrVG Beschäftigte das Recht, sich bei den zuständigen Stellen des Betriebs zu beschweren, wenn sie sich vom Arbeitgeber benachteiligt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlen. Ein Beschwerdegegenstand kann die Zeugnissbeurteilung sein. Er-

6 BAG v. 12.8.2008 – 9 AZR 632/07.

ster Ansprechpartner für eine Beschwerde ist in der Regel der/die unmittelbare Vorgesetzte. Bleibt die Beschwerde erfolglos, können Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Organisation den Instanzenzug bis zum Arbeitgeber selbst oder der Personalleitung beschreiten. In jedem Fall hat der Arbeitgeber über die Beschwerde zu bescheiden und ihr bei begründeten Einwänden abzuweichen. Führt die Beschwerde nicht zum gewünschten Erfolg oder soll der Weg nicht über die Vorgesetzten erfolgen, dann können die Beschäftigten sie direkt beim Betriebsrat einlegen. Der Betriebsrat entscheidet, ob er die Beschwerde für berechtigt erachtet und kann seinerseits beim Arbeitgeber auf Abhilfe hinwirken. Bei der Einführung eines Beurteilungssystems muss die Interessenvertretung rechtzeitig und umfassend vom Arbeitgeber informiert werden. Rechtzeitig meint dabei, dass die beabsichtigte Maßnahme noch gestaltbar ist. Umfassend bedeutet, dass der Arbeitgeber alle zur Verfügung stehenden Unterlagen der Interessenvertretung in Kopie übergeben muss. Werden bei Beurteilungssystemen und im Rahmen der Zeugniserstellung Gesprächsprotokolle oder Formulare eingesetzt, so sind diese mitbestimmungspflichtig nach § 94 Abs. 1 BetrVG. Das Mitbestimmungsrecht richtet sich dabei auf Umfang und Inhalt der Protokolle und Formulare sowie auf den Verwendungszweck der erhobenen Daten.<sup>7</sup> Bei jeder Form von Beurteilung durch die Führungskraft, ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG (Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze) zu beachten. Da Beurteilungsgrundsätze maßgeblich für die Zeugniserstellung sind, unterliegt eine durch Beurteilungs-Fragebogen und entsprechende Textbausteine standardisierte Zeugniserstellung ebenfalls der Mitbestimmung des Betriebsrats. Im Rahmen der Einführung von Beurteilungssystemen werden Regelungen zum Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen. Somit unterliegt diese Maßnahme der Mitbestimmung als Regelung der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Beschäftigten (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG). Die Auswertung von Beurteilungen und die Erstellung von Zeugnissen erfolgt in der Regel mit entsprechenden EDV-Programmen. Hier findet das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG Anwendung. Für die Mitbestimmung ist nicht die Absicht des Arbeitgebers zur Überwachung der Arbeitnehmer entscheidend, sondern die Tatsache, ob technische Einrichtungen objektiv geeignet sind, Leistung oder Verhalten zu überwachen.<sup>8</sup>

### Gestaltungsbedarfe

Die Darstellung der Beteiligungsrechte zeigt, dass Interessenvertretungen die Möglichkeit haben, systematisch auf Beurteilungssysteme und somit auch auf die spätere Erstellung von Arbeitszeugnissen Einfluss zu nehmen. Diese Einflussnahme ist allerdings in Bezug auf Arbeitszeugnisse zunächst begrenzt, da nach dem Ausscheiden die Interes-

senvertretungen die (ehemaligen) Beschäftigten nicht mehr vertreten. Es sollte daher darauf geachtet werden, dass die Zeugnisse rechtzeitig vor Ausscheiden der Beschäftigten erstellt und in Empfang genommen werden. Somit können Beschäftigte über ihre Rechte, vor allem über die Bedeutung einzelner Formulierungen im Zeugnis informiert und bei der Durchsetzung eines besseren Zeugnisses unterstützt werden. Der Anspruch auf ein qualifiziertes (Zwischen-)Zeugnis entsteht allerdings erst mit Verlangen der Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der dargestellten Risiken von traditionellen Beurteilungssystemen und Zeugnissen ist eine Regelung durch die Interessenvertretung in Form einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung nachdrücklich zu empfehlen. Hierbei kann ein direkter Bezug von modernen, zielgerichteten Beurteilungsverfahren und der Erstellung von Arbeitszeugnissen hergestellt werden.

#### Regelungsbedarf besteht dabei in nachstehenden Punkten:

- Festlegung der Beurteilungsmodalitäten
- Grundsätze der Zeugniserstellung
- Regelung des Beurteilungsprozesses und der Konfliktregelung
- Abgeleiteter Anspruch auf (Zwischen-)Zeugnisse
- Erörterung der Zeugniserstellung
- Schulungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter
- Entwicklung einer Informationsschrift sowie von Vorbereitungshilfen für die Beurteilungs-/Zeugnispartner
- Regelung der Datenablage und Aufbewahrungsfristen
- Ausschluss von Nachteilen für die Beschäftigten gegebenenfalls Einführung zur Probe.

### Fazit und Ausblick

Interessenvertretungen sollten den Themenkomplexen Personalbeurteilung und Arbeitszeugnis nicht gleichgültig gegenüber stehen. Sie können diese vielmehr miteinander verknüpfen und gewinnen damit eine weitere Handlungsoption. Zudem erhalten Beschäftigte, die auf qualifizierte und aussagekräftige Zeugnisse angewiesen sind, auf diesem Weg zusätzliche Unterstützung. Als Ergebnis steht eine umfassende Würdigung der Leistung nach qualifizierten Kriterien. Diese Argumente sollten für die Interessenvertretungen Grund genug sein, zukünftig nicht nur die Entwicklung von Personalbeurteilungssystemen kritisch zu begleiten und in Form einer Vereinbarung zu regeln, sondern gleichzeitig ein Augenmerk auf die Verknüpfung von Beurteilungssystem und Arbeitszeugnissen zu legen.

**PETRA HÖFERS** ist Juristin und Zeugnisexpertin in Bremen.  
**SVEN HINRICHS** ist Personal- und Organisationsberater bei der BTQ Niedersachsen in Oldenburg.

7 Vgl. Fitting u.a.: BetrVG, § 94 Rdnr. 10; DKK-Klebe, § 94 BetrVG Rdnr. 5, 11. Auflage.

8 Vgl. Fitting und DKK-Klebe a.a.O.